مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية : واقع وتحديات

رقام لينـــدة

قسم علوم التسيير

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص

بعيدا عن التايلورية ومفهومها الميكانيكي لعامل , فإن مفهوم التسيير بالمشاركة يمثل لدى العديد من المسيرين اليوم الرهان الحقيقي لتحقيق أفضل منافسة، باعتباره يعمل على تعبئة أذكياء كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة بما في ذلك التنفيذية منها.

وباعتبار أن مبدأ المشاركة ليس بغريب على المؤسسة الوطنية، فمن الضروري الكشف عن مكانته في الممارسات التسييرية المختلفة التي عرفتها هذه المؤسسة، ابتداء من التسيير الذاتي، مرورا بالتسيير الاشتراكي، ثم الاستقلالية وصولا إلى الخوصصة.

في هذا المقال نسعى، انطلاقا الدراسة نظرية لأسلوب التسيير بالمشاركة، الى معالجة نقدية لهذه لتطبيقات هذا الاسلوب، وكذا تسليط الضوء على التحديات المفروضة على المؤسسة الوطنية في هذا المجال.

Résumé

Loin du taylorisme et son traitement mécanique des ouvriers, la gestion participative présente aujourd'hui, pour beaucoup de gestionnaires le vrai pari pour réaliser une meilleure compétitivité dans le sens ou elle est mobilisatrice de l'intelligence de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ainsi que celle de son niveau exécutif.

Le principe de participation n'étant pas étranger à l'entreprise nationale dans son parcours, il est d'une majeure importance d'identifier sa place dans les pratiques de gestion qu'a connues l'entreprise nationale au long des phases d'autogestion , la gestion socialiste, l'autonomie et enfin la privatisation

L'étude des fondements théoriques du système de gestion participative, nous permet non seulement d'avoir un regard critique sur ces pratiques dites participatives , mais aussi d'apporter la lumière sur les vrais défis imposés à l'entreprise nationale dans ce domaine.

مقدمة

أصبح اليوم، بالنسبة للعديد من المؤسسات، البحث عن الجودة التامة وتحسين الإنتاجية ضرورة وهدف يحققان لها البقاء والاستمرارية في ظل منافسة شديدة لا ترحم .

مثل هذه التطورات تفرض على المسيرين ضرورة إعادة النظر في مكانة العامل في العملية الإنتاجية، إعادة النظر هذه تؤدي حتما إلى إعادة نظرهم في أساليب التسيير الممارسة كونها تعطي دوما أهمية للنواحي التقنية في الإنتاج على حساب الجانب الإنساني فيه متجاهلة بذلك كل معارفه وقدراته الفكرية والإبداعية وبالتالي إمكانية مساهمته الفعالة في رفع تلك التحديات و تحقيق الريادة لمؤسسته .

ففكرة الفصل بين العمل التنفيذي والعمل التصوري أصبحت تقليدية وبالية, لأن قدرة الإبداع والتي نعتبرها عملية حيوية وضروري لكل مؤسسة تريد أن تستجيب لمحيط صعب التنبؤ و شديد التعقيد, تفرض على المسيرين ضرورة استغلال كل موارد المبادرة و الخلق المتوفرة بحوزتهم باعتبار أن شخصا واحدا في المؤسسة لا يكون بمقدوره فهم كل تلك التعقيدات و الإلمام بها بمقتضى محدودية معارفه الإنسانية .

بالإضافة إلى ذلك فان طبيعة التجهيزات التكنولوجية تتطلب اليوم : اللامركزية, الإعلام والتشاور, السلم الاجتماعي , تدخل كل من هو طرف في العملية الإنتاجية التي لا يمكن لها أن تتلاءم والنماذج التسييرية القديمة المبنية على برامج محددة مسبقا متخصصة و جامدة . لهذا فالمبادرة اليوم هي من أسلوب التسيير بالمشاركة الذي يعيد تقييم العلاقات مع العامل معتبرا إياه مشاركا نشطا, ومساهمته في نجاح المؤسسة ضرورة حيوية. فهو لا يكتفي بالكشف على المعارف الكامنة لدى كل عامل, بل يدفعه للإبداع ليبرهن على أنه في استطاعته ليس تشغيل يده فحسب بل عقله أيضا, اذا فهو تحرير للعقل الذي طالما قيد ته الأساليب التقليدية في التسيير .

تعريف التسيير بالمشاركة :

منذ عدة سنوات, يستعمل المسيرون هذه العبارة ليقدموا طريقة جديدة لتسيير المؤسسات, يكون فيها للعامل دور يختلف عن ذلك الذي لعبه في السابق و المتمثل في مجرد المنفذ. أما بالنسبة للباحثين و دون أن يختلفوا مع المسيرين فانهم من جهتهم يقدمون الحقائق الآتية عن التسيير بالمشاركة و التي تتلخص فيما يلي :

حيث يعرفه البعض على أنه أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات والممارسات لتوزيع المعلومات والمعارف والسلطات في اتخاذ القرارات والتقوية المالية Renforcement financiers بهدف تحميل المسؤولية لمجموع العمال لإنجاح مؤسستهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه المشاركة مالية أو مشاركة في التسيير. [1]

ويراه Blais.R بأنه : " عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات، تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو دمقرطة Démocratisation المؤسسة، والاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيتهم الاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم و يتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة مستعملين لتحقيق ذلك تقنيا و هياكل خاصة. [2]

في حين يميز آخر بين المشاركة والاستشارة حيث يبين أن: المشاركة تذهب إلى أبعد من مجرد الاستشارة التي تقوم على طلب رأي أو نصيحة، حيث يكون الطالب غير ملزم بالأخذ بها، في حين أن المشاركة تتطلب اتخاذ قرار مشترك مصحوب بمسؤولية متبادلة التي يمكن استخلاصها من ميكانيزمات المشاركة. [3]

إن تطبيق هذا الأسلوب يسمح بإدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية إلى جماعية من خلال مجموعات العمل أو دوائر الجودة، أو يعطى فيه للعامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة كإثراء الأعمال مثلا.

فهو يقوم على تنظيم مهيكل و مرن للعمل بهدف تحقيق الإدماج للطاقات البشرية، هذا الإدماج الذي يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات و توسيع المسؤوليات، فاسحا بذلك المجال للمبادرة المبنية على ذكاء ووعي عن الوضعية العامة للمؤسسة، هذا في رده على المدخل الميكانيكي الذي يجبر العمال على الخضوع للأوامر والبقاء في أماكنهم بدلا من أن يتساءلوا عن جدوى عملهم. [4]

كما تتعدى المشاركة مجال العمل لتشمل ظروفه و سياسات المؤسسة حتى تسيير الموارد البشرية (التعيين، التقييم، الأجور، التدريب...), و يمكن أن تكون في الملكية أيضا بشراء العمال أسهما في رأسمال مؤسستهم حيث يزيد هذا من إحساسهم بالانتماء، غير أن المشاركة لا تكون فعالة إلا إذا دعمت بتوزيع عادل للمعلومات والمهارات – من حيث تكوين العمال

في جميع المجالات بما فيها التسييرية – و الأرباح.

و السؤال المطروح هنا: ما هي الطرق و الوسائل التي تتحقق من خلالها المشاركة في التسيير؟

طرق المشاركة: تتعدد الطرق والوسائل التي تحقق المشاركة في التسيير، كما تتنوع الهيئات و الإجراءات المنظمة لهذه العملية، ومع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على إمكانية التمييز بين طريقتين للمشاركة في التسيير، غير المباشرة و المباشرة.

1- المشاركة غير المباشرة : وقد تكون هذه المشاركة رسمية أو غير رسمية .

أ ـــ *المشاركة غير المباشرة الرسمية*: أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة, وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة, أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة. أمثلة عديدة عن هذه الطريقة نجدها في تجربة التسيير المشرك في ألمانيا, أو لجان المنشآت في فرنسا, أو حركة ممثلي الورشات في إنجلترا.

وتكون معنية ببعض أنواع القرارات منها : المشاكل التقنية في الإنتاج, التشغيل وقضايا العمل, المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة, تنظيم العمل, ظروف العمل السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة, السياسة العامة والهياكل .

إن المشاركة غير المباشرة الرسمية كانت دائما الطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات نتيجة الطابع القانوني الذي يفرضها على أرباب العمل . (5)

عدة **انتقادات** وجهت لهذه الطريقة في المشاركة :

– انحصارها في عضوية بعض ممثلي العمال بمجلس الإدارة أو إحدى اللجان وانعزال جموع العاملين عن المشاركة " حقيقية" باعتبار أن هناك ممثلين لهم ينوبون عنهم في ذلك.(6)

– يمكن أن تطرح هذه الطريقة مشكلا ذا بعدين وهما حقيقة تمثيلية العمال واختيار هذه التمثيلية خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين, وما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من آثار سيئة, هذا من جهة, ومن جهة أخرى كل أعضاء المؤسسة يمكن أن لا يتعرفوا على أنفسهم من خلال هؤلاء ا لنواب .

– غالبا ما يناقش هؤلاء الممثلون في الهياكل المنتخبة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التي تمثل مطالب عمالية بالدرجة الأولى, وعدم قدرتهم على المشاركة

الحقيقية في صنع القرارات المتعلقة بقضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها لما تتطلبه من خبرات ومهارات لا تتوفر لديهم.

ب) المشاركة غير المباشرة غير الرسمية : تستمد شرعيتها من الإجماع الاتفاق أو الموجود بين الأفراد, مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية, لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية, والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك وإلا واجه خطر عدم فعالية قراراته.

2– المشاركة المباشرة : ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج, حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات او فرق عمل ذات استقلالية نسبية, يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه . في الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة أو مجموعات التفكير المشترك, أو مجموعات نوعية الحياة في العمل, أو مجموعات شبه مستقلة وحلاقات التعبير والاقتراح ... حسب **العياشي عنصر** ظهور المشاركة المباشرة في التسيير يرتبط بجملة من العوامل أهمها :

* فشل النموذج الكلاسيكي في التسيير.
* التغيير التكنولوجي وتحول العمل نحو الطابع الفكري.

وبهذا ظهرت صورة العامل باعتباره فاعلا نشطا حلت محل الصورة القديمة حيث لا يعبر عن نفسه إلا من خلال سلسلة من الممثلين والهيئات التي اكتسبت طابعا بيروقراطيا.(7)

كما تشير عدت دراسات أجريت في أوروبا في منتصف السبعينات أن العمال يهتمون بتطوير أساليب المراقبة الفعلية والمباشرة على العمل أكثر من انشغالهم بفكرة الديمقراطية الصناعية والتي لا تسمح لهم إلا بمشاركة غير مباشرة, حيث لا يشارك العمال إلا في حالة انتخابهم لممثليهم وهذا مالا يجعل عملهم مهما في بقية الوقت .

مكانة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية :

إن مبدأ المشاركة ليس بغريب على المؤسسة الوطنية, فهو أحد الأسس الرئيسية التي أقيم عليها النظام الاقتصادي في الجزائر, وهذا ما تؤكده القوانين والتشريعات الاقتصادية والعمالية . فقد عرفت المؤسسة الوطنية المشاركة خلال **مرحلة التسيير الذاتي**, حيث قامت

المؤسسة المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات ليتسنى للعمال المشاركة من خلالها في التسيير والمتمثلة في : الجمعية العامة, مجلس العمال و لجنة التسيير. ونموذج التسيير الذاتي نجده يمثل أحد مفاهيم الديمقراطية الصناعية في اروبا, حيث يتحقق من خلال شراء العمال لمؤسساتهم مما يسمح لهم بتسيير كل مكوناتها جماعيا.[8]

أما في الجزائر فهذه المؤسسة المسيرة ذاتيا هي ملك للدولة وفكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق إنما كان أمرا واقعيا أملته مجموعة من العوامل أبرزها ظاهرة الأملاك الشاغرة. بعض الباحثون يرون أن التناقض الموجود في تجربة التسيير الذاتي في الجزائر هو اعتماده على الدولة لتدعمه, في حين أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تخلق مؤسسات عمومية بهدف السماح لها أن تسير ذاتيا. [9]

لهذا لم تستمر الدولة طويلا في دعم هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا وحولتها بفضل عملية التأميم إلى شركات وطنية تقوم من خلال ممثليها بتسييرها, مع تهميش كل مشاركة للعمال الذين اكتشفوا بعد التسيير الذاتي أنهم مجرد أجراء وحياتهم الوظيفية تتوقف في كثير من الأحيان على قرارات رؤسائهم .

أيضا في **مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات** عرفت المؤسسة الوطنية مبدأ المشاركة من جديد, بما أن أساس النظام الاشتراكي, وهو النظام المتبع آنذاك, هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج, فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات الوطنية طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها, وهذا ما يؤكده ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث ينص " ... بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة, أي للشعب, فإن له الحق أيضا في أن يشرك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها .[10]

وعليه, فالأمر يتعلق هنا بالمشاركة بنوعيها المالية, من حيث مشاركة العمال في النتائج التي تحققها المؤسسة, وفي التسيير باعتبارهم مالكين, ومنتجين ساهرين على حسن سير المؤسسة. وحتى تتحقق هذه المشاركة وضعت لها هياكل وأجهزة خاصة متمثلة في : الجمعية العامة , مجلس العمال , مجلس المديرية .

إن تحليل مهام مجلس العمال ومهام مجلس المديرية يبين أن سلطة هذا الأخير أكبر من سلطة مجلس العمال و حيث يتمثل دورها في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل, في حين تمثيلية العمال في هذا المجلس لا يتعدى عاملين, وبالتالي فتأثير العمال في عملية اتخاذ القرارات ضعيفة جدا وتكاد تنعدم, بالإضافة إلى ضعف المستوى التعليمي

والتكويني لدى هؤلاء, كذلك اعتمد مبدأ المشاركة انطلاقا من اعتبارات سياسية بحة مما خلق غموض في أدوار هياكل المشاركة. [11]

أيضا الاتجاهات السلبية التي يكونها التكنوقراطيون نحو العمال بصفة عامة ونحو مشاركتهم في اتخاذ القرارات بصفة خاصة, مما يؤدي إلى تكوين حواجز نفسية تفصل بين الإداريين والعمال ويجعل التعاون والتفاعل بين الطرفين ضعيفا. [12]

تقتصر المشاركة في هذه المرحلة على المشاورة وإبداء الرأي من خلال ممثلين نواب فهي مشاركة غير مباشرة ورسمية – لقد ذكرنا سالفا عيوب هذه الطريقة من المشاركة – فهي مشاركة لا تمثل أي خطر على الجهاز الإداري للمؤسسة.

إن التقصير في تطبيق مبدأ اللامركزية في عملية التسيير, وعدم خروج مصطلح المشاركة عن إطاره الشكلي, وتغلب أنماط الإدارة البيروقراطية أدى إلى فشل تطبيق التسيير الاشتراكي, كما أن الإصلاحات الهيكلية الي مست المؤسسات العمومية مع بداية الثمانينات – والتي انعدمت فيها المشاركة العمالية – لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردودية بل زادت من فوضى التسيير من طرف أشخاص غالبا ما يختارون على أساس معايير سياسية فقط .

هذه المعطيات أدت إلى التفكير في إصلاحات جديدة تحصل من خلالها المؤسسة الوطنية على **استقلاليتهـــا** في إدارة شؤونها مع بقائها ملكا للدولة.

ومبدا المشاركة مازال قائما في ظل الاستقلالية, وحتى يدعم صدر قانون خاص متعلق بعلاقات العمل سنة 1990, والذي ينص على خلق هياكل للمشاركة وهو ما يسمى بلجنة المشاركة بالمؤسسة.

وأصبح للمشاركة العمالية في تسيير المؤسسة المستقلة مستويين :

ــ يتمثل المستوى الأول في المشاركة الفعلية في صنع القرارات والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلي العمال في مجلس الإدارة.

ــ بينما يتمثل المستوى الثاني في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى المؤسسة .

لكن ما يلاحظ على هذه المشاركة هو ضعف التمثيل العمالي في مجلس الإدارة الذي يكاد لا يظهر, بالإضافة إلى أن الصلاحيات الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة تحتفظ بها جمعية المساهمين والتي لا يمثل العمال فيها . [13]

في هذه المرحلة بقيت مشاركة العمال غير مباشرة ورسمية, فهي تستمد وجودها بقوة القانون وليس باقتناع المسيرين بها .

أما في ظل **الخوصصة** فيتحقق للعمال نوع آخر من المشاركة لم يسبق لهم وأن عرفوه من قبل, والمتمثل في المشاركة في الملكية . فبعد تجربة المشاركة غير المباشرة والرسمية في التسيير, جاء الأمر رقم 95/22 والمتعلق بالخوصصة يمنحهم حق الحصول على حصص في رأس مال مؤسستهم القابلة للخوصصة, وهو ما يمكنهم من تملك جزئي أو كلي لأصول المؤسسة وهنا يحتم عليهم الأمر أن ينتظموا في شركة يتم تكوينها حسب أحد الأشكال التي ينص عليها القانون. ويرى البعض أن المشاركة في الملكية هذه لا تمثل إلا الثمن (النقابي) الذي تدفعه الدولة للعمال حتى يتقبلوا مبدأ الخوصصة.[14]

إلا أن البعض الآخر يرى أن الخوصصة بهذا الإجراء أي فتح باب المشاركة للعمال في الملكية يسمح لهم أن يتخذوا صفة مالك ــ عامل, ويحسن بالتالي العلاقة الهيكلية بين رأس المال والعمل هذا من ناحية , ومن ناحية أخرى وعلى المستوى النفسي والاقتصادي والاجتماعي هذه الصفة تغرس في العامل تعلقه وحبه لوسيلة عمله, وفي الوقت نفسه تجعله مسئولا وتحسسه بمشاكل الإدارة والاستراتيجية التي يجب العمل بها لتحسين وضعية مؤسسته لأن ذلك يمكنه أن يكون طرفا في عملية اتخاذ القرارات, يقرر بالتالي مصير مؤسسته ويكون له ذلك ممكنا قانونيا وماليا . [15]

إن التزام العمال بمبادئ الخوصصة ومشاركتهم في أشكالها هي ضرورة حتمية من أجل نجاح هذه السياسة, فالخوصصة ليست هدفا في حد ذاتها إنما وسيلة لاعادة إحياء المؤسسة ومجموع الجهاز الإنتاجي الوطني . من أجل ذلك, فإن تحميل مسؤولية تحقيقها للمتعاملين الاقتصاديين وخاصة العمال تمثل نتيجة طبيعية لنجاح هذه السياسة .

تجارب الدول الرأسمالية المتطورة بينت وبوضوح أن الرأس المال الخاص ومن خلاله الملكية الخاصة لم يتولد نتيجة قرار إداري أو إصلاح اقتصادي مفروض من الخارج ولكن نتيجة نضالات سياسية واقتصادية واجتماعية في فترة من تاريخ البشرية, حيث ظهر، هو القاعدة الأساسية للتطور الاقتصادي .

النتائج المستخلصة من تجربة المشاركة في المؤسسة الوطنية :

إن ما يميز النماذج التسييرية التي عرفتها المؤسسة الوطنية هو الغموض الذي سادها حول دور وأهمية العنصر البشري فيها, مجهودات قانونية وتشريعية عديدة بذلت في هذا الشأن لتوضيح هذا الدور ولإظهار أن العامل الجزائري لا تقتصر مهمته في تنفيذ العمل

فحسب بل تتعداه لتشمل مشاركة في صنع القرارات باعتبار أن المؤسسة الوطنية ملكا له, إلا أن هذه المجهودات باءت بالفشل نتيجة الطابع الإيديولوجي الذي غلب عليها مما فتح الباب لسيطرة نموذج بيروقراطي مفرط في المركزية حيث تؤخذ أبسط القرارات في أعلى قمة الهرم مما عطل كل فرص المشاركة, بالإضافة إلى أن المشاركة التي تدعو إليها هذه القوانين والتشريعات هي مشاركة غير مباشرة, وقد أثبتت عدة دراسات محدودية نتائجها, كما أن الممارسات العملية لعملية التسيير هي التي توضح وتعين مكانة العمال داخل المؤسسة وليست القوانين والتشريعات القادمة من خارجها . فالمشاركة غير المندمجة ضمن إستراتيجية عامة للمؤسسة وغير المتبوعة بممارسات تسييرية يمكن أن لا تؤدي إلى أي نتيجة أو نتائج سلبية وكذا الى مشاكل كثيرة في العمل . (16)

التحديـــات المفروضة على المؤسسة الوطنية :

من أجل تحقيق مشاركة حقيقية ــ مشاركة مباشرة من خلال مجموعات العمل دون ممثلين مشكوك في أمانتهم التمثيلية ــ أو في الملكية, فإنه من الضروري أن:

● يسبق قيام المشاركة في التسيير في المؤسسة الوطنية تغيير في الذهنيات والتصرفات لأن مستقبل النموذج مرتبط بحتمية تغير الإنسان في تصرفاته وسلوكاته والذي لابد أن يمس كل أعضاء التنظيم .

● تتحقق هذه التغييرات على المستوى الفردي فإنه من الضروري أن تتبعها تعديلات تنظيمية غايتها التحول من أساليب تسيير تقليدية إلى أساليب تدعو إلى مستوى عال من المشاركة والتي تقوم هي الأخرى على الاعتبارات التالية :

1) اسناد مهمة اتخاذ القرارات إلى مختصين معنيين وليس مسؤولين تنظيميين.

2) الاعتراف للعمال بامتلاكهم لقدرات ومهارات إبداعية وإعطائهم فرصة ممارستها ليس بهدف تحقيق أهداف المؤسسة فحسب بل باعتبارها في حد ذاتها غاية إنسانية.

3) إعادة تنظيم العمال بوضع هياكل جديدة مثلا مجموعات العمل أو دوائر الجودة .

4) قيام نظام إعلام واتصال على درجة عالية من توفر المعلومات ودورانها, مفتوح لكل العمال, وعلى مستوى عال من الأداء والفعالية مثلا الإعلام الأولي حول سير عمل المؤسسة, الإعلام حول معنى النشاط وتوضيح مخاطره, الإعلام الشخصي والاجتماعي والذي يعني كل

العمال. فمن أجل اتخاذ أحسن القرارات , العمال بحاجة إلى معلومات.

5) تطرح بشكل ملح مسألة التكوين الدائم للعمال وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي والمشاركة تتطلب أساسا تنمية المهارات لدى العمال ذات العلاقة بالتسيير, بالتكنولوجيا الحديثة, بحل مشاكل العمل, وبالعمل في مجموعه .

6) مكافأة المهارات المكتسبة وتحفيز ذوي المجهودات المبذولة بمجازاة مادية على شكل علاوات أو أرباح إضافية أوالمساهمة في رأس المال, أو غير مادية كتلبية حاجات الاعتراف والتقدير والتي يحبذها أيضا العمال.

7) ضرورة ضمان استمرارية العامل في العمل دون تحقيق ذلك لايمكن أن نتحصل على مشاركة فعالة من طرفه.

8) ضرورة وجود نقابة متعاونة لا تتردد في التخلي عن المفاوضات الجماعية لصالح تقنيات تسمح بالتدخل في تسيير المؤسسة في أي وقت, بحيث تصبح متعامل مع المسيرين وبالتي تطرح هنا مسألة تمثيليتها في مجالس الإدارة.

الهـــوامـــــــش

7- Sekiou L. et autres : Gestion des ressources humaines, de Boeck Université (1993), Tome 2, P482.

8- Blais R: Gestion participative et les relations du travail ; in document de travail 91-82 octobre, Pavillon des sciences de l'administration, Université Laval, 1991, pp1-21.

9- Turcotte P : La Qualité de vie au travail ,une voie vers l'excellence, Les ed° agence d' ARC INC Montréal , 1988, P155.

10- Guerin G et Wils T : Les sept tendances clés de la nouvelles GRH ; in document de travail 92-09 septembre, Pavillon des sciences de l'administration Université Laval ; Québec, 1992, PP1-29.

11- Hermel P : le Management participatif : sens ,réalités et actions ; les éditions d'organisations ; Paris, 1988, P131.

12- علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, 1995، ص :282.

13- العياشي عنصر: التسيير بالمشاركة, الإستراتيجية والرهانات, الملتقى الوطني حول التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الواقع والآفاق، جامعة عنابة 16 17 18 جانفي 1995، ص ص 1-24.

14- Mialon M : Coopératives ouvrières en France et expérience étrangères de démocratie industrielle, Problèmes économiques N° 1710, 1981, PP 16-26.

15- Bouyacoub A: La gestion de l'entreprise industrielle en Algérie, OPU, Alger, 1988, volume L P 45.

16- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري, علاقات العمل الفردية, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1994، ص 230.

17- المرجع نفسه، ص 236.

18- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر, 1992، ص : 234.

19- أحمية سليمان , مرجع سابق , ص : 234.

20- Kara Slimane C: participation des travailleurs au capital des entreprises ; Leurre ou réalité ? in Réflexion sur la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché , N° 3 Université de Tlemcen I.S.E, 1995 , PP : 35-37.

21- Goumiri M: La problématique de la privatisation , in séminaire sur la privatisation dans les réformes économiques, 24/25 Mai, Association scientifique des étudiants de finances et Marketing ESC, Alger, 1994, PP 1-14.

22- Hermel P : Op.cit, P 144.